推进报纸转型　探索新的赢利模式

摘　要：报纸转型是当前学界和业界热议的话题，因为转型成功与否关系到报纸的生死存亡。每到岁末年初的时候，总是能看到一些曾经风光无限的报纸“无可奈何花落去”，走上关门思过的道路。那么，在媒体融合的大背景下，报纸转型究竟从哪个方向出发，又要走到哪里去？

关键词：三次售卖；精准传播；众筹新闻；新闻产品生产链
中图分类号：G206.2　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2019）01-059-02　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2019.01.010

文 / 韩永军

中国报业虽然经过努力的探索，建立了一些新的经营模式，但是由于报业改革体制尚不完善，虽然报纸在市场化改革和媒介融合中虽然左右突围，不断探索，但仍然存在诸多不足之处。报纸如何应对新媒体带来的冲击，求得生存与发展呢？一方面，要打造传统模式的“升级版”，另一方面，要积极探索新路径，寻找报纸转型的新的赢利方式，这是报纸转型的关键所在。

1. 打造传统模式“升级版”

1.1 通过三次售卖，把内容售卖给新媒体

现在，对报纸如何收费已经形成了新的认识，那就是把内容售卖给其他转发的新媒体，建立长期合作关系，这就是所谓的第三次销售。有的观点指出，第三次售卖就是把报纸的精彩文章出售给新媒体运营者，也就是把内容一揽子卖给传播力更强但是内容相对匮乏的新媒体。新媒体如果长期靠粘贴复制传统纸媒的原创内容，会受到知识产权法律制度的制约，轻者“无米下锅”，重者纠纷不断，后患无穷。这样，一定数量的纸媒可以组成“内容共同体”，结成联盟，把原创内容集结起来，建立数据库，出售名专栏、头条重磅文章、独家评论等优质的内容资源，以高质量的内容授权转载，获得高额利润的回报。也有的观点认为，第三次销售仍然脱离不了受众这个纸媒的根基，向受众售卖服务，通过整合报纸长久以来累积的民众信心、信息流等资源，进行新闻产业链下垂直产业的布局，为读者提供产品。

除了对内容的第三次销售，实际上，报纸内容真正销售点在于后期的信息打包整理出售。因为很多读者，至少是从业者和研究者，对于报纸的内容有研究和参考的需求，即使网上已经能够查询到文章的全部，但是，如果把一年甚至十年、二十年的报纸整理出来，读者是没有时间和精力的。这就为报纸转型挖掘新的盈利点提供了用武之地。有的报纸对于后期的查询提供收费业务，受到了读者的欢迎和追捧。然而，读者的需求并不因此得到满足，有的读者希望对报纸以U盘的形式固定下来，永久珍藏，这又成为报纸盈利的增长点。

1.2 广告向精准传播转变

广告主为什么心甘情愿地在报纸上投放广告？是因为凭借报纸的影响力，迅速让报纸的读者了解产品和服务，使传播效果最大化，进而使经济利益得到保证，也就是说，以小的广告投入获得大的经济利益，这是广告主的原始动机和根本目的。当新媒体的精准性对报纸广告的模糊性造成影响的时候，报纸广告中的信息宣传与实际销售效益脱节的缺陷日益突出，广告主摒弃报纸广告，转而青睐新媒体广告的投放趋势越来越明显。

广告主投放广告的关注点就是针对性强不强。在新媒体出现前，报纸相对于其他传播媒介而言，针对性是令广告主相对满意的。这也是“二次售卖”理论得以形成的根据。但是，这种程度的针对性，仍然属于模糊传播的广告投放方式。所谓模糊，是指报纸在最初设立时是有自身媒体的受众定位的，这种定位，体现了读者在年龄、职业、对新闻的偏好等方面存在着共性，然而，有些方面是很难找到共性的，因此，针对性存在着一定的“天花板”，这种大众化的传播效果，对于“投向谁”的个体信息了解不足，意识不清，把握不好。什么人、什么群体对广告的信息感兴趣，是否具有购买意向，受众群体的特征究竟是什么样的，存在着一定的模糊性和不确定性。整体说来，是一种滞后、间接的沟通方式。

与报纸广告的模糊传播不同，新媒体凭借其技术优势，把交互、分众、个性等优点汇集于一体，使广告传播得以精准化。精准化意味着广告接受者的特征更符合广告主的要求，能为广告主带来更多的盈利，因而受到广告主的青睐。具体而言，精准传播与报纸等传统媒体的大众传播的区别在于，对受众群体是否进行了细分，这种细分要具有一定的合理性，即能精确高效地把广告信息传递给受众群体。广告受众容易接纳内容有针对性、形式有个性化的广告，如果这种广告能够实时互动，那么受众购买产品后如果有使用上的疑问，很容易获得帮助，这种消除了后顾之忧的方式能够极大提高受众购买的欲望，达到广告主投放广告的目的。概言之，针对性就是体现在广告传播模式发生了变化，即由点到面转化为点对点的传播。在模糊传播的模式下，广告费用的投放与实际效果的产生之间是一种估量的关系，虽然广告主也做了一定的市场调查，在一定程度上致力于消除这

种不确定性。相反的是，精准传播模式下，广告付费的亮点就是精准二字，让广告的投放清清楚楚，收费也相对合理。具体来说，就是提取出点击量、浏览链接页面数、停留时间、注册量等指标，按效果计费，量大说明传播效果好，量少说明传播效果差，收费价格显然是不一样的。这种方式公开透明，是一种相对合理的付费方式。

此外，这种精准性还体现在受众接受广告信息后，即刻能够联系销售客服，完成产品交易。众所周知，报纸在广告收费方面，通常是按照展示付费的。对于多年来形成的一种惯常方式，报纸应当加强创新力度，按照互联网思维，通过展示、点击、效果等付费，建立新的广告计费体系。市场可以通过细分进行受众聚焦，报纸对市场细分的直接表现，就是将受众数据化、可视化，最终目的是寻回失去的广告市场，重新获得市场认可的广告收入。

正是由于新媒体广告的精准性，吸引了广告主将广告费从报纸等传统媒体撤出来，转而投入到新媒体。在激烈的竞争中，报纸的广告市场日益萧条，在媒体广告总量中份额下降，这就迫使报纸反思传统广告的局限性，想法设法从模糊传播转变为精准传播，弥补广告中的短板，进而增加广告主的投入信心，提高广告投放率。

2. 探索新路径寻找赢利新模式

2.1 通过众筹新闻模式获取新的收入来源

传统的报纸新闻得以持续发展的原因，无非是经济集团的资助，或者报纸凭借广告和发行以及印刷的收入，或者是多种经营获得的收入来维持报纸日常的开支，盈利丰厚时进行扩大再生产。如今这一模式受到严重挑战，实践呼唤创新盈利模式。在媒介融合时代，新闻众筹模式得以产生，这种模式解决了新闻报道的启动资金，使报纸无需通过广告而获得资金来源。

众筹和新闻报道的结合有其特殊的背景。众筹新闻是指记者公开报道计划，向社会公众筹集新闻报道项目启动资金，并执行新闻报道计划，直至完成。2008 年以来，美国、法国等新闻组织机构开始运作众筹新闻模式。2008 年 11 月 Spot.us 的上线，标志着众筹模式走向新闻行业。2013 年众筹新闻在中国发展初露端倪。众筹网的“新闻众筹”平台，被视为国内众筹新闻起步的标志性事件，媒体人开始试水众筹模式。

报纸运作众筹新闻模式，虽然因探路无先行者而存在一定的风险，但是，如果对此模式加以改造，去粗取精，去伪存真，不失为一种在广告山河日下、“不转型等死、转型找死”的尴尬困境中杀出一条血路的路径。

第一，构建报纸传统媒体为主、自媒体为辅的众筹平台。报纸有着悠久的历史和较强的品牌资源，发展众筹新闻有着自媒体无法比拟的优势。在报纸的现有机制下，记者以及读者本身就是一个有机的系统。在这个系统中，每个人的潜力并未得到充分发挥。报纸转型中通过构建报纸传统媒体为主、自媒体为辅的众筹平台，可以在战略上把报纸自身的力量和自媒体的力量以及出资人的三方力量结合起来，形成合力，通过项目运作，实现报纸的收入增长。

第二，构建新闻生产流程。对传统媒体的记者、编辑而言，众筹的模式更是生产流程的变化。众筹前期的新闻选题介绍，既是项目的说明，更是针对读者的一种推广和营销，只有更好的选题方案和执行方针才能使读者出资。而在采访、撰写、发布的过程中，记者也须向出资人负责，定期公布进展情况。新闻生产流程变得公开、透明。

第三，报纸要做二次把关人。传统新闻生产由上而下的资金链条使话语权落在了新闻机构。而众筹的模式使出资人和记者紧密联系。出资人通过投放资金的方式，认可特定的报道策划，而记者则需对投资人的资金负责，按计划执行报道方案。话语权一定程度上落到了出资人手中，在某种意义上，出资人成为新闻报道的“把关人”。但是，报纸除了具有经济属性外，还具有政治属性。报纸转型中的众筹，除了要算经济账外，还要算政治账，把握好舆论导向，做好“二次把关人”。

2.2 拉长新闻产品的生产链

版面制作是报纸的核心业务，报纸编辑部的日常工作都是围绕完成版面进行的，记者采写稿件，编辑加工制作，校对纠错，总编签发，之后就是印刷发行，形成一个完整的新闻生产线。在媒介融合的过程中，尤其是实施了平台战略后，新闻制作过程丰富了，链条拉长了。传统的新闻生产上游是记者采访，而现在上游延伸到网络报料所提供的信息源，这些新闻线索很多是网民提供的。报纸付印后，报纸生产的终端产品已完成，但版面以数字形态进入网络后却成了二次传播的上游产品，通过网民调查或跟帖产生新的附加值，从而使内容生产链不断延伸。报网互动的链条从“网民提供报料——记者采访求证——新闻产品见报——网民参与调查或跟帖——记者再采访——新闻产品再见报”这样一个循环往复多次的过程，必要时还可能加进评论等报道手段，信息在互动传输过程中不断衍生出新闻的附加值。如果拓展开来，拉长新闻产品的生产链条，不仅仅局限于报纸和网络，只要有报纸可以融合的媒介，都有拉长链条的可能，也有再次催生受众参与、记者根据有价值的线索再次进行新闻调查的可能。媒

参考文献

[1] 陈晶 . 成都理工大学硕士论文 [D]. 报纸全媒体转型研究，2014.

[2] 王佑 . 财经类报纸数字化转型研究——以《第一财经日报》为个案 [D]. 上海交通大学硕士学位论文，2014.

[3] 沈阳，周琳达 . 中国众筹新闻的萌芽之路 [J]. 编辑之友，2014（3）：65-67.

（作者单位：人民邮电报社）